

# Le projet scientifique et culturel d'un établissement patrimonial : enjeux de performance et de gouvernance institutionnelles

Dr Eric Damien BIYOGHE BI ELLA,  
Chargé de Recherche  
IRSH-CÉNAREST (Gabon)  
[ebiyoghe@yahoo.f](mailto:ebiyoghe@yahoo.f)

## Introduction

Quels que soient sa nature (musée, mémorial, archives, documentation, bibliothèque, etc.), son statut ou la nature des témoins du passé dont elle assure la gestion pour leur transmission aux générations à venir, la force de toute institution patrimoniale réside dans sa capacité à allier les techniques de conservation, d'exposition, de stockage et de manipulation des objets. Globalement régies par des conventions internationales en matière de protection des patrimoines de tous ordres et de sauvegarde des écosystèmes et des dispositions juridiques propres à chaque État, ces institutions patrimoniales font preuve de beaucoup d'ingéniosité pour trouver des mécanismes de gouvernance spécifiques à leurs collections. C'est le cas, pour tout type d'établissement muséologique comme le Musée national des arts et traditions de Libreville qui voit le jour en 1975<sup>1</sup>, du projet scientifique et culturel (PSC). Le premier objectif de cette fiche consiste à ressortir les enjeux du projet scientifique et culturel, les techniques d'élaboration, les contraintes et les limites liés à cet outil de développement culturel. Le second objectif quant à lui consiste à orienter la direction du Musée des arts aux fins de s'en approprier les contours pour en faire un instrument d'appui à la gouvernance institutionnelle. Pour la lisibilité de cette analyse, le plan retenu comporte cinq points, à savoir : l'approche conceptuelle, les principales raisons de cette nouvelle perspective pour un musée, la méthodologie utilisée pour son élaboration, ses différentes phases, son utilité et ses limites.

## 1. Qu'entendons-nous par projet scientifique et culturel?

Avant de décliner les grands traits relatifs au PSC, il convient de revenir sur la notion de patrimoine, dont l'administration dans une structure patrimoniale nécessite l'observation d'un certain nombre d'exigences pratiques, techniques et méthodologiques. En effet, tout patrimoine (individuel, familial ou communautaire) est un « ensemble des biens sur lesquels [les propriétaires] peuvent faire valoir un titre de propriété ou un droit et qui peuvent être vendus ou donnés. »<sup>2</sup> D'après Françoise, ce terme, très ancien :

1. Article premier de l'ordonnance n° 31/75 du 8 mars 1975 créant et organisant le Musée national des arts et traditions, *JORG* du 15 mars 1975, p. 194.

2. <https://www.google.com/search?q=patrimoine>, (consulté le 29 août 2022).

« était lié aux structures familiales, économiques et juridiques d'une société stable, enracinée dans l'espace et le temps. Requalifié par divers adjectifs (génétique, naturel, historique...) qui en ont fait un concept « nomade », il poursuit aujourd'hui une carrière autre et retentissante. (F. Choay, 1999, p. 9).

Quant à lui, le projet scientifique et culturel est un outil technique d'aide à la décision et de gestion qui vise à définir la politique globale d'un musée ou de toute autre structure patrimoniale assimilée en matière de conservation des collections et de diffusion auprès des publics. C'est cet outil qui pose de façon claire la question du rôle de l'institution dans son environnement et y apporte en même temps des réponses précises.

En clair, le plan scientifique et culturel est un document qui fixe les grands axes de la politique scientifique et culturelle mise en œuvre par l'établissement. Outil de pilotage interne, fixant des objectifs précis et réalisables, il constitue la base des négociations avec les partenaires et du suivi de la réalisation du projet. Bien élaboré, concis, cohérent, facile à réaliser et à consulter, ce document d'une cinquantaine de pages a une portée de 5 ans maximum. Il s'appuie sur les moyens disponibles et énonce des choix pouvant contenir des éléments « évidents » de la démarche de l'établissement patrimonial. Dans le cadre de l'opérationnalisation des activités du musée, le PSC devrait constituer la référence commune et permanente pour toute l'équipe.

Outil pratique et guide de l'action culturelle et scientifique, ce document est le fruit d'une réflexion commune entre les acteurs institutionnels, qui permet de prendre du recul et de se sortir d'un quotidien opérationnel ne facilitant pas la réflexion. Pour son contenu, il ne saurait être ni un cadre contraignant ni un remède miracle. Grâce à sa souplesse, il peut s'adapter au fur et à mesure de sa mise en œuvre pour devenir à la fin un objet d'évaluation continue. Enfin, c'est un document évolutif de référence et d'orientation pour la conception du projet architectural. Sur ce plan, il sert de base au cahier des charges remis au programmateur et à l'architecte, maître d'œuvre, qui a pour mission de traduire le projet spatialement et techniquement.

## 2. Un projet scientifique et culturel d'un établissement patrimonial pour quoi faire?

D'après Jean-Luc Barré, engager un projet « est une démarche habituellement longue et complexe (J. -L. Barré, 1998, p. 23). Le PSC est un outil de gouvernance qui permet aux acteurs de se projeter et d'inscrire l'établissement patrimonial au-delà de sa seule dimension scientifique (à travers les collections) ou culturelle (à travers la médiation, les relations avec les publics, la transmission du plaisir, du savoir et de la connaissance).

Globalement, ce projet est élaboré pour permettre la création d'un espace d'échange et d'expérience avec l'ensemble du personnel et d'un cadre au-delà du quotidien envahissant.

Il permet de dégager des choix, des objectifs prioritaires, des moyens dans la mesure où la structure est sur des projets de modernisation. Par ailleurs, il peut donner lieu à des questionnements sur des problématiques relevant du rôle de l'institution patrimoniale dans la société. Et sur cette base, il peut constituer :

- soit une demande de la tutelle, à qui il revient de connaître les grands axes de son projet culturel pour chaque établissement culturel ;
- soit une exigence des partenaires financiers ou techniques.

### 3. De la méthodologie d'élaboration d'un PSC

Le plan scientifique et culturel est le fruit d'une réflexion destinée à moderniser une institution patrimoniale et à pérenniser le bien culturel ; ce dernier se définissant comme « toute œuvre de l'homme ou tout produit de la nature présentant un intérêt scientifique, historique, artistique ou religieux, révélateur d'un certain stade d'évolution d'une civilisation ou de la nature et dont la protection est d'intérêt public. »<sup>3</sup> La méthodologie de son élaboration s'appuie sur les priorités, les objectifs et les moyens pour chacun des axes, des analyses sur les collections<sup>4</sup> (gestion et connaissance), les publics cibles et les stratégies élaborées pour leur fidélisation. L'intérêt est également porté sur l'environnement, l'accueil, la recherche, les bâtiments et l'interaction de tous ces éléments fondamentaux.

Pour tout musée, le principe méthodologique fait mention du caractère fondamental dans la relation entre les collections et les publics cibles. De même, la politique des publics reste tout aussi capitale dans cette démarche de projet. Car, il importe de relever que la conservation des témoins du passé n'est pas une fin en soi. Et ces derniers ne prennent vie et sens qu'à travers la relation qui s'établit entre eux et les publics du musée.

Par ailleurs au regard des tutelles, la politique des publics constitue l'argumentaire le plus efficace, l'activité visible et productive du musée qui justifie le financement des missions de conservation et d'étude. Sur ce plan, Claude Fourteau, relève ce qui suit :

Deux publics sont à la base de la politique des musées. Le public dit « naturel » possède un bagage culturel qui le met à l'aise avec ce que proposent les musées [...] Ce public est fortement lié au niveau d'éducation et à la transmission familiale ou scolaire. L'autre public rassemble les écoles avec lesquelles les musées mènent depuis longtemps une politique éducative quasi volontariste [...] Deux éléments nouveaux sont venus s'ajouter dernièrement dans le camp muséal. L'évolution du public touristique avec lequel on ne peut pas engager un travail dans

la durée parce qu'il n'est que de passage [...] l'élévation du niveau d'instruction, facteur qui pourrait avoir une incidence sur les musées<sup>5</sup>. (Cl. Fourteau, 1995, p. 14).

Pour le cas français, une étude sur l'accueil des scolaires avait été confiée entre 1991 et 1992 à Johann Schaub consultants par la Direction des Musées de France. « Les principaux enseignements de cette étude sont constitués par des propositions de solutions qui s'inscrivent en réponse au constat des difficultés rencontrées par les enseignants, lorsqu'ils cherchent à organiser des sorties dans les musées. » (Johann Schaub Consultants, 1992, p. 194).

Pour revenir à la méthode d'élaboration du PSC à proprement dit, le principe consiste à donner la possibilité à l'ensemble des acteurs institutionnels de :

partir du bilan, sagement organisé, et à envisager des perspectives, sur la base du précédent projet ou non ;

- de réaliser des synthèses à mi-parcours de travaux, éventuellement par groupes de travail ;
- et à déterminer des options de modernisation et veiller à la validation par la tutelle de l'établissement.

### 4. Les différentes phases d'élaboration du projet scientifique culturel

Pour ce qui est du bilan, il faut dire que cette phase comporte une analyse exhaustive de l'existant et concerne tous les aspects liés à l'histoire et à l'étude du milieu et des collections ; à l'état des lieux, au contexte muséologique, muséographique et expologique (présentation) ; aux activités culturelles aux publics ; aux dernières fréquentations des publics ; à la qualité des personnels ; aux moyens administratifs et financiers ; aux partenariats actuels et aux études complémentaires à envisager. Cette première phase d'inventaire et d'analyse nécessite beaucoup de temps pour envisager celle liée à la conception du projet.

En effet, sur la base du bilan, dans lequel sont précisés les besoins « en termes d'espaces d'accueil et de publics, d'animation et de recherche, d'exposition ainsi que les espaces techniques nécessaires à la prise en charge des collections exposées [...] de conservation et de traitement des collections et les espaces liés au fonctionnement de l'établissement (M. Pinette, 2009, p.74), la seconde phase est la plus créative. Car elle permet de se poser un certain nombre de questions inhérentes au projet en perspective. Ici, l'objet consiste à trouver des réponses aux questions préalables<sup>6</sup> à travers des projections sur la nature et le statut du musée, sa vocation, la politique de conservation (préventive et curative) et de restauration des collections, le programme de recherches, le choix de présentation de collections, l'analyse de l'environnement interne et externe du musée, le diagnostic sur les différents publics potentiels,

3. Article 2 de la loi n° 2/94 du 23 décembre 1994 portant protection des biens culturels, Journal hebdomadaire d'informations et d'annonces légales, n° 313 du 1er avril 1995, p. 61.

4. La connaissance des collections résulte de l'observation ou non des principes d'inventaire et de récolement. Elle est également élargie aux techniques d'informatisation et de numérisation des données.

5. Au titre des activités pédagogiques et culturelles, il y a l'exposition (rythme, importance et thématique), les ateliers pédagogiques et activités pour les adultes, les actions hors murs et les publications grand public (dépliant, guide, petit journal), etc.

6.

l'accueil, le choix des activités concrètes, la détermination des services offerts par l'institution, la définition du cadre de gestion et des services commerciaux.

À cette étape, et en s'appuyant sur le diagnostic de départ, il est envisagé d'opérer pour chaque domaine d'activités du musée<sup>7</sup> des choix stratégiques. Il s'agit concrètement de :

- retenir les grandes priorités que l'on se donne pour la durée retenue (3 à 5 ans) en tenant compte des deux dimensions (conservation et diffusion) ;
- dégager des objectifs précis, réalistes et mesurables pour chaque priorité ;
- décliner ces objectifs en actions précises ;
- enfin définir les ressources nécessaires (financières, humaines et techniques) et identifier les partenaires, le temps nécessaire à la réalisation de l'action.

Retenons que la réussite d'un PSC repose sur une bonne adéquation du couple « objectifs-moyens ».

Pour une meilleure lecture des options innovantes et une optimisation réelle des effets du projet dans le fonctionnement de l'institution patrimoniale, il convient pour l'ensemble des acteurs impliqués dans sa rédaction (représentants de la tutelle, architectes, enseignants et chercheurs, muséologues, conservateurs des musées, restaurateurs, régisseurs de collections, médiateurs culturels et autres experts consultants) d'être sélectif dans les choix et de veiller à la hiérarchisation des activités dans la période retenue.

Dans le cadre de la rédaction du PSC, la consultation des acteurs, partenaires, amis du musée ou donateurs, reste également un élément important. En effet, un document d'une importance du type de projet scientifique et culturel, dont l'objectif est de redynamiser l'institution, ne saurait être rédigé à huis clos. Au contraire, il devrait être conçu comme le fruit d'une large consultation avec tous les partenaires de tous ordres ; la plupart des activités à envisager ne se faisant pas toutes seules. Ici, le but dans cette démarche consiste à garantir une communication qui soit à même de sensibiliser et susciter l'adhésion de tous, à savoir le personnel de l'institution, les partenaires scientifiques, les relais des publics ou partenaires et destinataires des activités du musée, et tout autre institution ou établissement culturel.

Après la consultation des partenaires, l'autre démarche consiste à la formalisation du projet. Il s'agit d'une étape concrète de rédaction définitive du projet. C'est une étape contraignante, lourde, mais nécessaire, car elle garantit l'adhésion de tous au projet et sa légitimation. Cette rédaction s'opère en consultation souvent en aller et retour avec les différents services ou partenaires. Une fois la rédaction achevée, la place est à la validation du projet et son évaluation ; une étape faite en dernier ressort par l'autorité de tutelle. C'est elle qui conditionne l'engagement des financements et ouvre des perspectives crédibles pour la demande de

7. Il n'est pas toujours aisé de faire adhérer à tous l'ensemble des éléments contenus dans le projet.

crédits d'investissements. Ici, le maître d'ouvrage devrait, parallèlement à son projet de développement :

« concevoir des stratégies de financements fondées sur un multipartenariat [...] Il est en particulier nécessaire de bien saisir les logiques d'intervention des partenaires potentiels pour donner un caractère d'éligibilité aux demandes de subventions. » (J. -L. Barré, 1998, p. 31).

## 5. Un projet scientifique et culturel très utile, malgré les contraintes et les limites

Le processus d'élaboration du projet scientifique et culturel est très long et complexe. Il n'est pas sans contraintes et comporte des limites. Le PSC nécessite du temps à la fois pour la réflexion, la concertation, les choix des options et la mise en forme. La première difficulté se trouve dans la concertation<sup>8</sup> avec les partenaires. Et pour cela, il faut des concessions, toute chose qui n'est pas forcément une bonne alternative pour l'enrichissement du document. L'autre limite se trouve dans l'obligation de son appropriation par le personnel. Car, le PSC nécessite d'avoir le réflexe de l'utiliser et de le faire utiliser aux membres de l'équipe. Or, un projet scientifique et culturel n'est pas toujours compris par tous et beaucoup d'acteurs ont souvent du mal à s'approprier son utilité, qui est pourtant réelle. En effet, le PSC est un projet d'établissement dont les contours, définis d'accord parties, et les enjeux reposent sur la volonté d'organisation et d'innovation de l'équipe, et de modernisation des institutions patrimoniales. Pour finir avec les limites, nous empruntons à notre compte les propos de Marie-Hélène Joly (2016, p.5), Conservatrice Générale des patrimoines :

Le PSC reste un instrument très utile. Mais son principal défaut est qu'il n'est pas un document contractuel. Au mieux, nous pouvons considérer qu'il constitue une forme de contrat moral avec l'État qui l'a validé et peut sur cette base attribuer des subventions, même modestes. Mais la relation à l'autorité de tutelle reste fondamentale, et il n'existe pas de contractualisation avec cette dernière (sauf dans le cadre des établissements publics, très rares à l'échelon local). Le PSC souffre d'un problème de concordance entre le temps long du patrimoine et le temps court du politique. Cela a toujours été le cas [...] l'élection d'une nouvelle équipe municipale peut mettre en cause la place et le rôle du musée comme outil culturel et social dans la cité, même si l'autorité de tutelle a validé un PSC.

## Conclusion

Le projet scientifique et culturel est une option de gouvernance instituée en France il y a un peu plus de 30 ans « par la Direction des Musées de France et progressivement imposé comme clé pour les subventions de l'État aux projets architecturaux. [...] Il reste avant tout un outil de la politique muséale de l'État » (M. -H. Joly, 2016, p. 2) et cadre avec les dispositions de l'article alinéas 2 et 4 de la loi relative

8

aux musées de France qui stipulent que ces structures ont entre autres pour missions permanentes de « rendre leurs collections accessibles au public le plus large [et de] contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion. »<sup>9</sup>

Globalement, l'organisation, la gestion et le fonctionnement des institutions patrimoniales répondent à un certain nombre d'exigences globalement élaborées à l'échelle internationale par l'UNESCO. La sauvegarde des patrimoines, dont les mécanismes vont au-delà des simples obligations nationales, et leur diffusion sont clairement encadrées par des conventions supranationales et d'autres législations nationales à l'effet de leur transmission aux générations futures. Pour la présente réflexion, axée sur un pan important de la gouvernance des institutions patrimoniales, l'étude dénote le caractère indispensable du projet scientifique et culturel. Le PSC est cet outil de développement institutionnel élaboré pour tout établissement patrimonial, quelles que soient ses tailles, spécialité et spécificité, à s'offrir des instruments de performance et des perspectives de sa modernisation. Pour son élaboration, fruit de la concertation avec l'ensemble des acteurs institutionnels et des partenaires extérieurs, la démarche s'appuie sur l'existant à savoir la politique du musée, les techniques de conservation et de stockage, l'exposition, les différentes activités et les publics.

### Sources

Loi n° 2/94 du 23 décembre 1994 portant protection des biens culturels, Journal hebdomadaire d'informations et d'annonces légales, n° 313 du 1<sup>er</sup> avril 1995, p. 61-65.

Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, *JORF* n° 4 du 5 janvier 2002

Ordonnance n° 31/75 du 8 mars 1975 créant et organisant le Musée national des arts et traditions, *JORG* du 15 mars 1975, p. 194-197

[https://www.scienceshumaines.com/comment-se-fabrique-le-patrimoine\\_fr\\_12550.html](https://www.scienceshumaines.com/comment-se-fabrique-le-patrimoine_fr_12550.html) (consulté le 29 août 2022)

<https://www.google.com/search?q=patrimoine>, (consulté le 29 août 2022.)

### Bibliographie

Barré Jean-Luc, 1998, « La conduite d'un projet muséal », *Manuel de muséographie*, Séquier, Paris, p. 23-35

Choay Françoise, 1998, *L'allégorie du patrimoine*, Seuil, Paris, 285 p.

Davallon Jean, 1991, - « Produire les hauts lieux du patrimoine », *Des hauts lieux : construction sociale de l'exemplarité*, éditions du CNRS, Hors Collection, Paris, 1991, p. 85-102

Fourteau Claude, 1995, « Les publics, cher souci des musées » Acte du colloque international de Genève sur le thème : *Les*

*publics, cher souci des musées*, dans *Revue Genava*, t. XLIII, Genève, p. 14

Johann Schaub Consultants, 1992, « L'Accueil des scolaires dans les musées », dans *Public & Musées*, numéro 2, p. 194-195

Joly Marie-Hélène, 2016, « Le Projet scientifique et culturel aujourd'hui » dans *La Lettre de l'OCIM*, numéro 167/2016, Paris, p. 1-7

Pinette Mathieu, 2009, *Concevoir un projet culturel : le cas des musées d'Amiens, Projet culturel des musées d'Amiens*, Paris, INP, 88 p.

Vaillant, 1998, « Collections publiques et musées en France aujourd'hui », *Manuel de muséographie*, Séquier, Paris, p. 15-22.

9. Article 2 de la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France, *JORF* n° 4 du 5 janvier 2002, p. 305.